



# **UNIVERSIDAD NACIONAL**

## **“PEDRO RUIZ GALLO”**



**Unidad de Postgrado de  
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Programa de liderazgo para mejorar el proceso de gestión pedagógica en  
la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre de  
la provincia de Huaylas año 2017-2018**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias  
de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**PRESENTADO POR:**

**Cachay Tolentino, Lizbeth Teresa**

**HUARAZ – PERÚ**

**2018**

**Programa de liderazgo para mejorar el proceso de gestión pedagógica en la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre de la provincia de Huaylas año 2017-2018**

---

**Lizbeth Teresa, Cachay Tolentino**

**Autora**

---

**M.Sc. Fernández Vásquez, Evert**

**Asesor**

Presentada en la unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo para obtener el Grado de Maestra en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estratégica

**APROBADO POR:**

---

**Dra. Altamirano Delgado, Laura**  
**Presidenta del Jurado**

---

**M Sc. Ríos Rodríguez, Martha**  
**Secretaria del Jurado**

---

**M Sc. Granados Barreto, Juan Carlos**  
**Vocal del Jurado**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo Luis Lucano por todo el amor y apoyo que me brinda, también lo dedico a mis hijas Carla, Rousse y Victoria mis grandes amores.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios por su infinito amor, a mi Madre por su apoyo constante y a mi familia por el apoyo y comprensión en todo lo que me propongo.

# INDICE

## RESUMEN

## INTRODUCCION

### CAPITULO I : ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.	Ubicación.....	12
1.2.	Evolución Histórica Tendencial Del Objeto De Estudio.....	13
1.3.	Características Actuales Del Objeto De Estudio.....	15
1.4.	Metodología.....	17

### CAPÍTULO II : MARCO TEORICO

2.1.	Base Teórica.....	24
1.2.1.	Liderazgo Transformacional.....	24
1.2.2.	Cultura Organizacional.....	38
1.2.3.	Teoría De Los Dos Factores De Frederick Irving Herzberg.....	39
1.2.4.	Teorías Sobre Clima Institucional.....	47

### CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Análisis e interpretación de los datos.....	56
3.2.	Propuesta Teórica.....	59

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	74

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ANEXOS

## RESUMEN

La presente Tesis tiene como objetivo diseñar un programa de Liderazgo sustentado en la teoría del liderazgo situacional y la teoría de las expectativas de Vroom para mejorar el proceso de gestión pedagógica en la institución educativa "San Juan Bautista" del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas Región Huaráz. La investigación es de tipo descriptivo propositiva, para medir la variable gestión pedagógica se utilizó la Escala tipo Likert, aplicado a 29 docentes del nivel secundario. De la información analizada se pudo concluir que la gestión pedagógica en la Institución Educativa es deficiente, por la débil ejecución de la tarea pedagógica, deficiente proceso de planificación y organización curricular y didáctica; situación que influye negativamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Por ello se recomienda un programa de liderazgo para mejorar el proceso de gestión pedagógico en la institución educativa. Como resultado de esta Tesis debo manifestar que el programa indirectamente está dirigido a mejorar la calidad de los aprendizajes, es una contribución a la gestión educativa y permitirá ser material de consulta para capacitar a los docentes, buscando la formación de docentes líderes en la escuela.

**Palabras clave:** Liderazgo, Gestión pedagógica, Procesos de Aprendizaje.

## **Abstrac**

This thesis aims to design a leadership program based on the theory of situational leadership and Vroom's theory of expectations to improve the process of pedagogical management in the San Juan Bautista educational institution "in the district of Pueblo Libre, province of Huaylas Region Huaráz. The research is of a descriptive, proactive type, for which the technique of observation and the Likert-type Scale were used, applied to 29 teachers and a secondary school official. From the information analyzed it was possible to conclude that the directors and teachers of the Educational Institution do not apply an efficient educational leadership in the organizational development of the educational management, in addition to the weak execution of the pedagogical task, curricular activities, participation, decision making; fact that does not allow us to optimally perform transformative learning in leadership activities or practices based on the accompaniment of learning processes and educational improvement, an aspect that has led us to suggest that this deficiency is influencing the low level of management it is developed in the educational institution and the urgency of having a methodology that improves this situation. Therefore, a leadership program is recommended to improve the pedagogical management process in the educational institution. As a result of this Thesis I must state that the program is indirectly aimed at improving the quality of learning, is a contribution to educational management and will periodically be a reference material to train teachers, seeking the training of leading teachers in the school .

**Keywords:** Leadership, pedagogical management, learning processes.

## **INTRODUCCIÓN**

La transformación educativa actual define al trabajo de los directores como uno de los vértices del cambio, por lo que su función es decisiva para superar los desafíos en el camino hacia una educación de mejor calidad.

Se debe generar climas propicios para mejorar el rendimiento de trabajo docente y desempeño de los alumnos con gestión escolar, participativa, abierta y centrada en los aprendizajes.

El sistema educativo necesita directores y docentes líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizajes y sean movilizadores del cambio pedagógico.

El rol del director es considerado junto con los docentes elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas siempre y cuando existan actitudes que aseguren conducciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible garantizando la calidad.

El rol del docente es uno de los más importantes en la educación y este se va haciendo más complejo en sus funciones, parten de un diagnóstico situacional,



además, diseña y organiza el proceso educativo y toma de decisiones técnico científicas para programar, guiar y evaluar el aprendizaje.

El liderazgo incrementa la calidad de trabajo, dinamiza la comunicación y la capacidad del conjunto social y moviliza a todos los recursos de la organización especialmente los potenciales humanos.

El problema de investigación radica en que en la Institución Educativa “San Juan Bautista” de Pueblo Libre, se ha podido detectar que los directivos y docentes, no aplican un eficiente liderazgo educativo en el desarrollo organizacional de la gestión educativa como la ejecución de la tarea pedagógica, actividades curriculares, participación, toma de decisiones.

Estos hechos no permiten realizar en forma óptima el aprendizaje transformador en las actividades o prácticas de liderazgo basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa; aspecto que nos ha llevado a plantear que esta deficiencia está influyendo en el bajo nivel de gestión que se desarrolla en la institución educativa y la urgencia de contar con una metodología que mejore esta situación.

La investigación se planteó como objetivo general proponer un Programa de Liderazgo sustentado en la teoría del liderazgo situacional y la teoría de las

expectativas de Vroom para mejorar el proceso de gestión pedagógica en la institución educativa San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas Región Huaráz.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- ✓ Diagnosticar el proceso de gestión pedagógica de la institución educativa San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, Región Huaraz.
- ✓ Construir el diseño teórico que permita fortalecer el liderazgo pedagógico en la institución educativa la institución educativa San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, Región Huaraz
- ✓ diseñar un programa de capacitación en liderazgo para mejorar el proceso de gestión pedagógico en la institución educativa San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, Región Huaraz.

**La hipótesis** a defender es: Si se propone un programa de liderazgo sustentado en la teoría del Liderazgo Situacional y la teoría de las expectativas de Vroom entonces se logrará mejorar el proceso de gestión pedagógica en la institución educativa San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas en el año 2017-2018.

El **objeto de estudio** es el proceso de gestión pedagógica y el **campo de acción** el Proceso de diseño del programa liderazgo.

Esta investigación está estructurada en tres capítulos de la siguiente manera:

-El capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.

-El capítulo II se desarrolla las diversas teorías que constituyen la base de la propuesta teórica de la investigación.

-El capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, y la presentación de la propuesta teórica como un aporte fundamental para que la gestión educativa sea más eficiente y eficaz en el logro de objetivos.

Como parte final del informe de investigación, aparecen las conclusiones generales obtenidas a partir del diagnóstico realizado sobre el nivel de gestión pedagógica y la importancia de la propuesta. De igual manera, se plantean algunas sugerencias que permitan mejorar la gestión educativa.

## **CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Según el informe del Plan de Desarrollo Distrital Concertado: Pueblo Libre hacia el 2021, emitido por la Gerencia Regional (s.f.). Indica que el distrito de Pueblo Libre es uno de los 10 Distritos que conforman la provincia de Huaylas, ubicado en el Departamento de Ancash, bajo la administración del Gobierno regional de Ancash y se ubica en la parte sur- oeste, sobre los LS 09°06'42" de latitud y LS 77°48'09" de longitud con referencia al meridiano de Greenwich. Con capital de San Juan, ubicado sobre 2,492 m.s.n.m. y una superficie de 130.99km<sup>2</sup>.

Limita:

Por el Norte: con el Distrito de Caraz.

Por el Oeste: con el Distrito de Pamparomas.

Por el Sur: con la Provincia de Yungay.

Por el Este: con la Provincia de Yungay.

El distrito de Pueblo Libre se encuentra en la provincia de Huaylas, departamento de Áncash, Perú, en un accidente geográfico llamado el Callejón de Huaylas.

El distrito de Pueblo Libre está asentado sobre la Cordillera Negra.

Los idiomas que predominan son el quechua y el español. La gente de los Andes, como en todos los lugares del mundo, habla muchas más lenguas: se comunican no solo entre ellos; lo hacen también con la naturaleza, con

las instituciones oficiales del estado, con la música, con sus animales; y también discuten con todos ellos. Capitales de Pueblo Libre: San Juan y Catucancha.

El primero de ellos es el centro político oficial del distrito; sin embargo, luego del terremoto de 1970 en la región, una gran porción de la población de San Juan se desplazó y fundó Catucancha, y exigió que este pueblo fuese declarado como la nueva capital del distrito. Los Sanjuaninos no lo permitieron y la municipalidad se mantuvo en el lugar original.

La nueva escuela, una de las pocas en el distrito con primaria y secundaria, fue construida, sin embargo, en Catucancha, lo que de alguna manera refrenda la idea de que Catucancha ha adquirido mayor relevancia social en el distrito.

La recopilación de datos, son más bien una aproximación etnográfica acerca de la vida de la comunidad y de algunos elementos que componen su existencia las comunidades, la cordillera imponente, las actividades comunales, la escuela, las minas de oro, cobre y molibdeno. PDDC (s.f.)

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La transformación educativa actual define al trabajo de los directores como uno de los vértices del cambio, por lo que su función es decisiva para superar los desafíos en el camino hacia una educación de mejor calidad.

La mayoría de las personas están de acuerdo en afirmar que nos encontramos en una situación nueva, en la actualidad el cambio es mucho más rápido su magnitud es mayor y la calidad y cantidad de este es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que afrontar problemas nunca antes vistos.

Para que este cambio ocurra en realidad es necesario disponer de directores capaces de asumir liderazgo en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de la escuela.

Existen directores que no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, ni ostenten la capacidad organizativa.

Es pues necesario fortalecer La capacidad de liderazgo de los directores para transformar la cultura de las instituciones escolares.

Se debe generar climas propicios para mejorar el rendimiento de trabajo docente y desempeño de los alumnos con gestión escolar, participativa, abierta y centrada en los aprendizajes.

El sistema educativo necesita directores y docentes líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizajes y sean movilizadores del cambio pedagógico.

El rol del director es considerado junto con los docentes elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas siempre y cuando existan actitudes que aseguren conducciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible garantizando la calidad.

El rol del docente es uno de los más importantes en la educación y este se va siendo más complejo en sus funciones parten de un diagnóstico situacional además diseña y organiza el proceso educativo y toma de decisiones técnico científicas para programar, guiar y evaluar el aprendizaje.

El liderazgo incrementa la calidad de trabajo, dinamiza la comunicación y la capacidad del conjunto social y moviliza a todos los recursos de la organización especialmente los potenciales humanos.

Es importante que el director sea el líder en las instituciones educativas ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizara que los miembros y componentes de las instituciones educativas cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

Sin embargo existen directores que todavía ejercen un liderazgo tradicional en la que él sabe y él manda, da órdenes para que otros obedezcan, no tiene estrategias, no comparte decisiones e ignora el trabajo en equipo produciendo así un retraso educativo cultural.

Por lo general en nuestro país la gestión educativa estuvo centrada fundamentalmente en lo administrativo e institucional descuidando lo pedagógico a pesar de ser esta una dimensión fundamental en la gestión para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En otros países de América Latina como Argentina, Chile y Colombia se viene implementado con bastante éxito el liderazgo pedagógico centrado a motivar a los docentes responsables directos del proceso de enseñanza aprendizaje.

En nuestro país el ministerio de educación está tratando de revertir esta situación deficiente en la gestión pedagógica, a través de un programa de capacitación a los directores de las instituciones educativas que permita



desarrollar capacidades de gestión orientados fundamentalmente al logro de los aprendizajes.

En este sentido el ministerio de educación ha establecido 5 compromisos de gestión escolar entendidos como: prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan. Los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.(MINEDU, s.f).

Los compromisos de gestión escolar sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

En relación con ello, el accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

### **1.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En el ámbito de la Institución Educativa “San Juan Bautista” de Pueblo Libre, se ha podido detectar que los directivos y docentes de la Institución Educativas no aplican un eficiente liderazgo educativo en el desarrollo organizacional de la gestión educativa : ejecución de la tarea pedagógica, actividades curriculares, participación, toma de decisiones; hecho que no permiten realizar en forma óptima el aprendizaje transformador en las actividades o prácticas de liderazgo basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa ; aspecto que nos ha llevado a plantear que esta deficiencia está influyendo en el bajo nivel de gestión que se desarrolla en la institución educativa y la urgencia de contar con una metodología que mejore esta situación

En la institución educativa “San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas se observa deficiencias en la gestión pedagógica que se manifiesta en la inadecuada programación curricular y didáctica, debido al escaso liderazgo pedagógico del director y docentes lo que ocasiona un servicio de mala calidad.

Es por tanto que se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características tendrá el programa de liderazgo sustentado en la teoría del liderazgo situacional y la teoría de las expectativas de Vroom para mejorar el proceso de gestión pedagógico en la institución educativa “San

Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas año 2017-2018?

#### **1.4. Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptivo propositiva, en un primer momento se diagnosticó la problemática sobre la gestión pedagógica, Luego se construyó un modelo Teórico y finalmente se concreta el modelo en la propuesta de un programa de capacitación sobre liderazgo pedagógico.

La población estuvo conformada por 29 docentes del nivel secundario. Por ser la población pequeña se trabajó con la población censal.

La técnica que se aplicó para el recojo de información fue la Escala tipo Likert, porque responde a las características de la investigación.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, porque es un medio auxiliar para recoger y registrar la información obtenida por el investigador.

El cuestionario aplicado a los docentes para medir la percepción de la gestión pedagógica del director de la IE. Es una adaptación a partir del cuestionario elaborado por las tesista Obispo (2017) consta de 24 items y mide dos dimensiones: Gestión de las condiciones óptimas para el logro de

los aprendizajes, gestión de los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes

La calificación se realizó de la siguiente manera.

Buena 89-120

Regular 57-88

Mala 24-56

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LIDERAZGO: DEFINICION Y TIPOS**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser las personas o un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

El liderazgo es una competencia que se contempla en los planes de educación como una de las principales tareas del quehacer educativo. Se debe educar hombres y mujeres que lleguen hacer buenos ciudadanos y buenos dirigentes, preocupados por el bien común, y capaces de poner su educación al servicio de la fe y a la promoción de la justicia.

Para que esto suceda se debe proporcionar a los estudiantes el conocimiento y las destrezas necesarias para sobresalir en cualquier terreno que elijan, con un gran potencial de desarrollo humano; es lo que creemos cuando decimos que pretendemos formar hombres y mujeres profesionalmente competentes, socialmente pertinentes y humanamente responsables. Este liderazgo se desarrollara en medio de un contexto globalizado, pluricultural, complejo en sus dimensiones estructurales.

Ante ello como educadores debemos reflexionar ante lo siguiente interrogante: ¿Desafiamos a los líderes del mañana a que reflexionen críticamente sobre la forma como deberán asumir el “progreso” y sus

consecuencias? Se trata de no solo de un liderazgo con horizonte socialmente definido, con valores éticos asumidos, sino también de un aprendizaje de habilidades y destrezas que permitan un manejo científico, técnico y disciplinar que hagan factibles los proyectos alternativos de desarrollo.

### **2.1.1. LIDERAZGO MODERNO:**

El lugar del líder en la sociedad será siempre una oportunidad de poder y servicio, es decir, un poder para servir o servir para el poder, son las disyuntivas reales que se le plantean a cualquier líder en nuestra sociedad, “lo que haga con ese poder dependerá de los valores y propósitos de la vida del dirigente y determinara el reconocimiento de su autoridad por parte de sus colaboradores.” Los líderes no son ajenos a ideologías, intereses y estructuras, ‘por eso “lo que necesitamos de nuestros líderes es visión, humanidad y decisión para lograr un futuro promisorio, con los pies en la tierra y buscando con determinación.”

La determinación del líder no está en la imposición de sus ideales, por muy buenos y nobles que sean, sino en hacer realidad los sueños y anhelos de los otros.

### **Un líder debe de presentar las siguientes características:**

1. Desarrolla talentos
2. Recompensa la productividad y logro de la misión
3. Crea ambientes flexibles
4. Impulsa la mejora y la innovación
5. Se enfoca hacia las personas y las relaciones
6. Hace las cosas correctas

El mismo liderazgo contemporáneo apuntala el papel del líder como un promotor del desarrollo de capacidades humana, buscando el coraje y la fuerza que brota de los deseos y aspiraciones de la persona. Podemos afirmar que más que desarrollar la pura adquisición de conocimientos y habilidades técnicas, un líder promueve a la persona y sus capacidades frente a la misión que se ha planteado.

### **2.1.2. TIPOS DE LIDERAZGO**

Los tipos de liderazgo según David Fischman pueden ser:

#### **LIDER AUSENTE**

Es aquel que está presente en la empresa pero solo en forma física y que tiene no mantiene una relación con sus empleados, en cierta forma se le llama “un jefe fantasma” se lo ve vez en cuando, se enfoca más en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa o institución da el poder pero no delega.

## **LIDER TRANSACCIONAL**

En resumen este líder se encarga de trabajar en cumplimiento de objetivos, es decir busca en cierta forma cumplir con los objetivos personal con mayor fuerza que los objetivos establecidos por la personas que trabajan con ella, mejor dicho primero está el después las necesidades laborales de los demás, en diferencia con el líder anterior, si hay una relación con el personal, pero porque se necesita de ellos para el cumplimiento de metas, el líder esta con ellos solo cuando se lo necesita, no siempre.

El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de recompensas; condiciones a cumplir las metas del personal y la consiguiente mayor productividad del líder. Se realiza un intercambio por beneficio personal.

## **LIDER TRANSFORMADOR**

El eje principal de este líder es la interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con el fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, o con el bien o fin de la institución, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada.

Por su parte el tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:



- **Líder carismático:** Consigue grandes estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

- **Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

- **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúa exitosamente en diferentes

situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

- **Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

- **General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no llegar a concluir, dada su creencia de su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

- **Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismo les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

- **Líder natural:** su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

## **LIDERAZGO DESARROLLADOR**

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- **Líder autócrata:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

- **Líder emprendedor:** un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que lo incumben.

- **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a los demás personas para luego tomar decisiones.

## 2.2. TEORIAS DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y en el enfoque ha ido evolucionando. Presentamos aquí un resumen de las principales teorías.

En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en relación a una serie de elementos:

**En función de las características del líder:**

**En función de la situación:**

- **Teorías situacionales:** (en los 60 y 70): se empiezan a estudiar los factores circunstanciales (características de los seguidores, tipo de

organización, actividad a realizar, entorno que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. La propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional.

### **2.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

García (2008), Trechera (2005) y Valdés (2005) señalan que esta teoría o modelo de la motivación fue elaborada por Víctor Vroom, quien considera que las personas se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena. García (2008) explica:

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta (p. 11).

Para Vroom (1964), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

Porter y Lawer elaboraron un modelo de motivación más completo basado en la Teoría de las expectativas de Vroom (García, 2008) que propone que el desempeño en la realización de tareas o el cumplimiento de metas está determinado esencialmente por el esfuerzo aplicado. También, influye la habilidad de la persona, sus conocimientos y destrezas para realizar el trabajo y su percepción de lo que es la tarea requerida. El desempeño permite obtener recompensas intrínsecas, tales como la sensación de logro o autorrealización, y recompensas extrínsecas, como el prestigio.

### **2.2.2. EL LIDERAZGO EDUCATIVO**

El líder o endereza pedagógico, no puede “enseñar” a otros - sobre todo a formarse culturalmente – como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario.

Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. la destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente den libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles hasta grandes alturas mentales y espirituales.

En la sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y a la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde existía un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal del destino, en el cual

sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que perpetúa nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuando el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación del liderazgo que ejerce.

El líder democrático es un maestro, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirles respuestas “correctas”

Por consiguiente, el auténtico maestro – líder es facilitador – un agente del aprendizaje - pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza esta puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la



habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir “respuestas correctas”, en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar el aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiere sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que se miren en su interior en busca de su propio auto – conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante

La educación puede transformar la cultura, pero solo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto observación, la

grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre realidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

En conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar un a multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañana posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico “realismo” – tener los pies sobre la tierra - . Un sistema educativo basado en “dar las respuestas correctas” es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades “petrificadas”. Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con proposiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos.

Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida.

Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados.

El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento.

### **2.2.3. LA GESTION PEDAGOGICA**

El rol protagónico que desempeñan los directivos en la gestión pedagógica curricular es relevante. Reezigt y Creemers (2005) señalan que están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo. Para lograr lo anterior, se destaca que tanto los docentes directivos como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar de manera acorde con éstas, implementar las acciones que sean necesarias retroalimentando constantemente al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta.

En concordancia con lo antepuesto, al jefe técnico le corresponde asumir un rol central en la normalización y consolidación de una Unidad Técnico Pedagógica como una estructura de trabajo al interior de la organización, no sólo el rol que juega en sí mismo y en virtud del cargo, sino que además porque en esa acción se expresan aquellos elementos que lo hacen ser quien es. En efecto:

Es el responsable técnico de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito. Entre las prácticas que competen a este cargo se encuentra: asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones,

gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares (Mineduc, 2008:17).

El rol de la JUTP está directamente relacionado con la "coordinación pedagógica" para el desarrollo profesional docente.

De acuerdo con lo que plantea Sepúlveda (2005), en el cuadro 1 se distinguen tres etapas de desarrollo de las coordinaciones pedagógicas, indistintamente si esto corresponde al nivel de enseñanza básica o media:

CUADRO 1

*Niveles de desarrollo de las coordinaciones pedagógicas*

<b>Etapas de desarrollo de la UTP</b>	<b>Tipos o modos de coordinación</b>	<b>Acciones</b>
De control	Burocrático: centrado en las instrucciones, en los requerimientos, formularios, solicitudes de informes a los profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de planificaciones de enseñanza</li> <li>- Revisión de pruebas</li> <li>- Revisión de libros de clases, etc.</li> </ul>
De "desestabilización" / transacciones	Ocasionales y emergentes Organizaciones de eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones en torno a pautas y formularios externos</li> <li>- Organización de grupos de trabajos diseñados y según regulación externa</li> <li>- Distintas tareas sin especificaciones</li> </ul>
De coordinación de acciones	Coordinación del desarrollo profesional docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de comunidades de práctica</li> <li>- Conversaciones sobre "nudos" críticos de la práctica de enseñanza</li> <li>- Coordinación de diseños de enseñanza</li> </ul>

De acuerdo con Sepúlveda (2005), desde la perspectiva institucional, la enseñanza es la actividad que le otorga el carácter de tal a las instituciones educativas. Al respecto, Fullan y Hargreaves (1997) expresan que las escuelas no progresan si no están activamente inmersas en su contexto, respondiendo a sus problemas y haciendo aportaciones al día a día de la vida social.

Los enormes desafíos que conlleva la enseñanza en contextos de diversidad y vulnerabilidad y, junto con ello, la necesidad de hacer más equitativa la distribución social del conocimiento tanto en la sociedad como al interior de la escuela, trae consigo la necesidad de fortalecer

las competencias de los profesores que componen las UTP que puedan trabajar en contextos sociales y pedagógicos muy complejos, cuya magnitud excede los preceptos de las metodologías tradicionales de la enseñanza.

Los docentes necesitan de parte de los JUTP certezas, no como dogmas, sino como distinciones que les ayuden a resolver las incertidumbres, entre ellas, saber hacia dónde va el sistema escolar y las razones por las cuales vale la pena luchar y permanecer en la escuela (Fullan y Hargreaves, 1999).

En correspondencia con lo expuesto, Sepúlveda (2005) plantea que el propósito de los JUTP es la coordinación de las actividades de desarrollo profesional docente necesarias para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en función de los requerimientos de los aprendizajes de los estudiantes en condiciones de diversidad y vulnerabilidad.

Estos desafíos exigen desarrollar las competencias prácticas necesarias para adecuarse a las condiciones del cambio. En ese sentido, en toda institución existen elementos que favorecen y obstaculizan la gestión pedagógica curricular de los docentes.

En razón de las evidencias empíricas y la discusión teórica, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas en liceos asentados en contextos de vulnerabilidad social en la Araucanía? En tanto el objetivo general que se planteó fue develar descriptivamente los factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los JUTP en liceos situados en contextos de vulnerabilidad social.

### **Rol del Docente en la Gestión Pedagógica:**

El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la



evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa.

En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el

cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. (b) conocimiento procedimental referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiaran los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten. Según Corrales Jiménez (1994), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva cultura de investigación en la escuela.

Esta acción de investigación debe concentrarse en la interacción, utilizando preguntas y respuestas, cambios de temas, comentarios evaluativos entre otros.

La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

En Opinión de Corrales y Jiménez:

Los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables los educadores investigadores pueden realizan acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática. De manera que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documental el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.

Los proyectos de investigación educativa permiten al docente desarrollar competencias para la indagación socioeducativa,

además de la oportunidad de observar, reflexionar, hacerse preguntas e interpretar la información, generándoles conocimientos en su desarrollo profesional y mejoramiento en los procesos de la gestión administrativa en la Educación Básica.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL:**

### **2.3.1. LIDERAZGO**

Es una cualidad natural que tienen las personas y que se manifiesta en capacidades, aptitudes y actitudes a influir en un determinado grupo de personas, con el fin de promover su desarrollo, aunando esfuerzos para lograr objetivos compartidos.

### **2.3.2. LIDERAZGO SITUACIONAL**

Según este concepto el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

### **2.3.3. GESTION PEDAGOGICA**

Es la gestión de los procesos de planificación, organización, dirección y control del currículo y la didáctica.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

**Tabla N° 1**

**Percepción de los docentes sobre gestión del director de las condiciones óptimas para el logro de los aprendizajes**

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>bueno</b>	5	17,3
<b>regular</b>	10	34,5
<b>malo</b>	14	48,2
<b>Total</b>	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado por la investigadora

Se puede observar en la tabla N° 1 que la percepción de los docentes en relación a la gestión del director sobre las condiciones adecuadas para que los docentes realicen su práctica pedagógica el 48,2 de los docentes lo percibe como malo y solo el 17,3 como bueno.

**Tabla N° 2**

**Percepción de los docentes sobre gestión del director de los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes**

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>bueno</b>	4	13,8
<b>regular</b>	12	41,3
<b>malo</b>	13	44,9
<b>Total</b>	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado por la investigadora

En la tabla N° 2 se puede observar que el 44,9 % de los docentes perciben como malo la gestión del director en relación a los procesos pedagógicos para el logro de aprendizajes y solo el 13,8 % lo perciben como bueno.

**Tabla N° 3**

**Proceso de planificación de la gestión pedagógica por parte de los docentes**

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>bueno</b>	10	34,5
<b>regular</b>	12	41,3
<b>malo</b>	7	24,2
<b>Total</b>	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado por la investigadora

En la tabla N° 3 se observa que 41,3 % de los docentes califica como regular el proceso de planificación pedagógica y el 34,5 % como bueno, seguido de un 24,2 % como malo.

**Tabla N° 4**

**Proceso de Ejecución de la gestión pedagógica por parte de los docentes**

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>bueno</b>	9	31,0
<b>regular</b>	13	44,8
<b>malo</b>	7	24,2
<b>Total</b>	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado por la investigadora

En la tabla N° 4 se observa que el proceso de ejecución del proceso pedagógico es deficiente el 44,8 % califica como regular, el 31,0 como bueno y el 24,2 % como malo

**Tabla N° 5**

**Proceso de evaluación de la gestión pedagógica por parte de los docentes**

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>bueno</b>	11	37,9
<b>regular</b>	12	41,3
<b>malo</b>	7	24,9
<b>Total</b>	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado por la investigadora

En la tabla N° 5 se observa que en el proceso de evaluación del proceso pedagógico los docentes de la IE califican en un 41,3 como regular, el 37,9 % como bueno y el 24,9 como malo



Se concluye que la gestión del director en la gestión pedagógica es percibida por lo docentes como deficiente y en el caso de los docentes en lo concerniente a la dimensión gestión pedagógica califican como regular, por tal motivo es necesario el desarrollo de un programa de liderazgo que permita mejorar la gestión en esta dimensión a través del cambio de actitud y asunción de su responsabilidad docentes

### 3. 2. Propuesta Teórica



### **3.2. PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTION PEDAGÓGICA BASADA EN LA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y TEORIA DE LA ESPECTATIVA DE VROOM EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA” DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE DE LA PROVINCIA DE HUAYLAS AÑO 2017-2018**

#### **3.2.1. DATOS INFORMATIVOS**

<b>Institución educativa</b>	: Institución Educativa “San Juan Bautista” Del
<b>Ubicación</b>	: Distrito De Pueblo Libre De La Provincia De Huaylas Año 2017-2018
<b>Destinatarios</b>	: Docentes
<b>Responsable</b>	: Cachay Tolentino Lizbeth Teresa.
<b>Temporalización</b>	: 6 meses

#### **3.2.2. PRESENTACION**

El programa en liderazgo está dirigido a un grupo de 29 docentes y un directivo de la Institución Educativa “San Juan Bautista” Del Distrito De Pueblo Libre De La Provincia De Huaylas.

El programa tiene como finalidad desarrollar capacidades la dimensión gestión pedagógica, a través de la propuesta de un programa de capacitación en liderazgo a los docentes y directivos, con la finalidad de que asuman un rol cada vez más comprometido y actualizado. Comprende el diseño de 4 módulos dividido en 14 talleres debidamente secuenciados en relación a las necesidades que surgen

a partir del diagnóstico realizado. De igual manera se diseñan estrategias orientado al desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores sustentados en la teoría del liderazgo situacional y la teoría de las expectativas de Vroom.

### **3.2.3. FUNDAMENTACION**

#### **TEORIA DEL LIDERAZGO SITAUACIONAL**

La propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos.

La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado. (Santa-Bárbara y Rodríguez, 2010, p. 27)

## **TEORIA DE LAS ESPECTATIVAS DE VROOM**

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta (p. 11).

Para Vroom (1964), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

### **3.2.4. OBJETIVOS**

#### **3.2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la gestión pedagógica de la IE a través de la propuesta de un programa de liderazgo

### 3.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover la Satisfacción de expectativas del docente para mejorar el proceso de gestión pedagógica.
- Persuadir a los docentes para generar liderazgo pedagógico
- Generar confianza para mejorar los procesos de gestión pedagógica a través de la generación de Líderes pedagógicos.

### 3.2.5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

#### 3.2.5.1. MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

DENOMINACION DE LOS MÓDULOS	META	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: La Persuasión como herramienta para generar liderazgo pedagógico	03 Talleres	24
MÓDULO II: Líder participativo centrado en la generación de los aprendizajes.	03 Talleres	24
MÓDULO III: Gestión curricular	04 talleres	32
MÓDULO IV: gestión didáctica	04 talleres	32

### 3.1.1.1. MATRIZ DE CAPACIDADES E INDICADORES DE LOGRO

MODULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
MÓDULO I: La Persuasión como herramienta para generar liderazgo pedagógico	<p>Analiza el perfil del líder pedagógico.</p> <p>Conoce sus capacidades, habilidades y destrezas para el ejercicio docente.</p>	<p>Reconoce sus necesidades personales y profesionales, explicándolas y socializándolas con sus colegas y directores.</p> <p>Comprende las condiciones internas y externas de sus necesidades personales y profesionales.</p> <p>Asume conscientemente sus posibilidades y habilidades para mejorar sus condiciones personales y profesionales</p>
MÓDULO II: Líder participativo centrado en la generación de los aprendizajes.	<p>Reconoce que la forma más adecuada de capacitarse y mejorar su desempeño docente es a través de la lectura y la comunicación.</p>	<p>Propone estrategias creativas y el buen uso de tiempos y espacios para mejorar sus habilidades intelectuales.</p> <p>Demuestra su actitud positiva hacia el desarrollo intelectual para mejorar el desempeño docente.</p> <p>Mejora su autoestima para asumir nuevos retos y compartirlos con sus colegas, directivos y estudiantes</p>

MÓDULO III: Gestión curricular	Conoce y domina los criterios, mecanismos, procedimientos e instrumentos de la gestión curricular	Planifica los procesos de gestión curricular  Utiliza instrumentos de gestión curricular  Realiza la programación curricular
MÓDULO IV: Gestión didáctica	Conoce y domina los criterios, mecanismos, procedimientos e instrumentos de la gestión didáctica.	Planifica los procesos de gestión didáctica  Utiliza instrumentos de gestión didáctica.  Realiza la programación didáctica

### 3.1.1.2. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDACTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MODULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: La Persuasión como herramienta para	¿Qué es el liderazgo pedagógico?  Como asumir el compromiso de cambio para convertirse en líder de un equipo.  Indicadores de la Escala de liderazgo	Lecturas y actividades  Talleres de sensibilización	Módulo  Proyector multimedia	24



generar liderazgo pedagógico	<p>pedagógico del director</p> <p>¿Qué relación tiene cada perfil de liderazgo pedagógico con el rendimiento de los estudiantes?</p>	<p>Dinámicas de grupos</p> <p>Trabajos individuales y grupales</p>	<p>Laptop</p> <p>Plumones</p> <p>papelotes</p>	
<p>MÓDULO II:</p> <p>Líder participativo centrado en la generación de los aprendizajes.</p>	<p>Liderazgo participativo</p> <p>La espontaneidad, la creatividad docente, la resolución de problemas en el campo laboral.</p> <p>Estrategias para satisfacer necesidades de crecimiento personal y profesional.</p> <p>Característica que busca el estudiante de los docentes.</p> <p>Asumiendo desafíos.</p>	<p>Lecturas motivadoras</p> <p>Debates</p> <p>Conversatorios</p> <p>Paneles</p> <p>Conferencias magistrales</p> <p>Trabajo en equipos</p>	<p>Módulos</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Lecturas</p> <p>Equipo de sonido</p>	24

MÓDULO III: Gestión curricular	El planeamiento curricular Organización curricular Programación curricular Diversificación curricular	Conferencia Magistral Debates Paneles Trabajo en equipo	Módulos  Cañón multimedia  Laptop	32
MÓDULO IV: Gestión didáctica	Planificación y organización didáctica Estrategias didácticas.	Conferencia Magistral Debates Dinámicas grupales	Módulos  Cañón multimedia  Laptop  Papelotes  plumones	32

### **3.1.2. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION Y METODOLOGIA**

#### **3.1.2.1. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación a los docentes se realizara a través de:

- Talleres de capacitación con una duración de 112 horas lectivas. El proceso de capacitación se llevará a cabo mediante la organización modular de manera presencial.
- El plan de estudios está organizado en cuatro módulos con una duración aproximada de 6 meses.
- Las sesiones presenciales se desarrollan cada fin de semana en bloques temáticos de 8 horas lectivas.

#### **3.1.2.2. ESTRATEGIAS DE METODOLOGÍA**

La metodología concretiza los enfoques y principios del programa de capacitación docente en liderazgo; establece una fuerte conexión entre la formación teórica y la aplicación práctica inmediata de lo aprendido. Valora la experiencia de los participantes y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas; promueve el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos individuales y grupales.

### **3.1.3. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES**

La evaluación es un proceso permanente y formativo durante el desarrollo de la capacitación. Se espera que cada módulo sea evaluado a través de una variedad de actividades e instrumentos que permitan valorar las competencias. Para ello se propone las siguientes actividades de evaluación: desarrollo de informes, estudio de casos, participación en las sesiones presenciales, exposiciones.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Se logró determinar que la gestión pedagógica en la IE San Juan Bautista es deficiente tanto el proceso de planificación, ejecución y evaluación del proceso de esta dimensión de gestión educativa.
- Se determinó que las teorías del liderazgo situacional y la teoría de las expectativas de Vroom son pertinentes y constituyen aportes teóricos significativos para la propuesta de esta tesis.
- La propuesta del programa de liderazgo mejorará significativamente el proceso de gestión pedagógica en la institución educativa “San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos institución educativa “San Juan Bautista” del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas implementar la propuesta de capacitación en liderazgo, porque creo que es la manera más adecuada de generar compromisos institucionales en los docentes para mejorar la gestión pedagógica.
  
- Se recomienda desarrollar permanentemente capacitaciones al personal docente de la organización para motivarlos a asumir compromisos institucionales.
  
- A los investigadores se recomienda continuar en esta línea de investigación para ir contribuyendo a la solución de problemas en la gestión pedagógica a partir de nuevos enfoques o paradigmas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beltrán, J. (2014) Factores que dificultan la Gestión Pedagógica Curricular de los Jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. En Revista RMIE: Temuco-Chile. (19), 62, pp. 939-961.

Bolívar, A. (2009) Una Dirección para el aprendizaje. RINACE. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55170101>

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?. Revista Internacional de Investigación la educación. España: Magis.

Bolívar, A. (2013). ¿Cómo incide la LOMCE en la organización de los centros? Universidad de Granada. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/DialnetComoIncideLaLOMCEEnLaOrganizacionDeLosCentros-4218545.pdf>

Cerdas, V.; Marín, A. & Vargas, I. (2008) Modelos de Gestión Pedagógica, en zonas de atención prioritaria: Análisis de una experiencia. En Revista Electrónica Educare. Universidad Nacional Heredia, Costa Rica. (XII), 2, pp. 9-29.

Correa de Urrea, A.; Álvarez, A & Correa, S. (s.f.). La Gestión Educativa: Un Nuevo Paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigó Medellín – Colombia

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006) Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson, México.

Obispo, R. (2017) La gestión pedagógica en el desempeño docente de la red 15- Ugel 01- Villa El Salvador, 2016 (tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8409/Obispo\\_MRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8409/Obispo_MRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, F., & Ossa, C. (2014). Valoración del trabajo colaborativo entre profesores de escuelas básicas de Tomé, Chile. Estudios pedagógicos (Valdivia), 40(2), 303- 319. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000300018>

Santa-Bárbara, E. y Rodríguez, A. (2010) 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología 42(1, 2010) 25-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>



# **ANEXO**

## CUESTIONARIO DE GESTION PEDAGÓGICA

Estimados docentes, el presente cuestionario tiene por finalidad obtener información relevante a la gestión pedagógica implementada por parte del director de la IE, por tal motivo le pedimos leer con atención cada ítem y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. La información recogida con este instrumento es de carácter reservado y anónimo solo para fines de la presente investigación.

### Escalas de respuestas

1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Participa en la planificación institucional como PEI, PCI, PAT, RI					
2	Promueve espacios de participación y organización de la comunidad educativa para discutir los documentos de gestión para la mejora de los aprendizajes.					
3	Genera un buen clima escolar para la convivencia en la I. E.					
4	Fomenta la participación organizadas de las familias en actividades pedagógicas					
5	Motiva el buen uso de los materiales educativos entregado por el ministerio					
6	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas					
7	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en favor de los aprendizajes					
8	Promueve una cultura de riesgo para asegurar la integridad de la Comunidad Educativa					
9	Identifica necesidades de formación docente					
10	Desarrolla mecanismos que facilite compartir información que produce la escuela: Ferias, Canal en youtube, página web					
11	Promueve una cultura de transparencia para evitar la corrupción					
12	Convoca a la comunidad educativa para evaluar si los objetivos se han cumplido en la mejora de los aprendizajes					
13	Facilita al docente para desarrollar proyectos educativos innovadores con los estudiantes					
14	Toma decisiones inmediatas en situaciones de convivencia y clima escolar.					

15	Promueve permanentemente el uso de las TIC en las sesiones de aprendizaje					
16	Genera espacios de reflexión sobre la mejora de los aprendizajes.					
17	Genera espacios de autoevaluación profesional y formación continua					
18	Genera espacios de trabajo colaborativo y reflexión del trabajo pedagógico docente					
19	Estimula la iniciativa de los docentes por la innovación e investigación pedagógica					
20	Orienta y promueve la participación de los docentes en la planificación curricular					
21	Propicia una práctica docente donde se incluya el aprendizaje colaborativo y diverso					
22	Monitorea y orienta la práctica docente sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos					
23	Monitorea y orienta el proceso de evaluación para implementar acciones de mejora					
24	Gestiona capacitaciones de actualización para los docentes					